

Master 1 MANAGEMENT – Tous parcours

Test intermédiaire de l'UE Contrôle de gestion

Responsables :

Catherine KUSZLA, Manel BENZERAFA et Pierre PARIENTE

Chargés de travaux dirigés : J. C. SCILIEN, R. BENAIS-CHEMAMA et W. AMALOU

Jeudi 16 novembre 2017

18 h 30 – 20 h 30 (durée 2 heures)- Amphis A

(apprentis et CCA) et B2 (classiques)

Site NANTERRE

Numéro d'étudiant (à reporter ici impérativement !) :

1. Reportez également ce numéro sur la première page de la copie d'examen (partie non cachetée).
2. Inscrivez votre nom dans la partie à cacheter de la copie double d'examen et cachez.
3. A la fin de l'épreuve, glissez ce sujet que vous aurez complété par vos réponses dans la copie double d'examen. Et remettez l'ensemble au professeur ou au surveillant.
4. Ne détachez pas les feuillets du sujet d'examen.

Calculatrices simples (4 opérations) autorisées

Tout autre équipement électronique et toute documentation : interdits

Répondez de manière précise, organisée et concise, aux endroits prévus à cet effet !

3. Citez deux facteurs de contingence influençant les outils et systèmes de contrôle de gestion d'une organisation ? (1 point : 0,5 point chaque facteur cité)

Cas et exercice bonus (16 points)

Important : le cas comprend deux parties indépendantes, elles peuvent donc être traitées de manière séparée. Et un exercice simple bonus se trouve en fin d'énoncé.

Cas Mokætic

Mokætic est un distributeur et un transformateur de différentes variétés de café. La société achète des grains de café dans le monde entier auprès de petits producteurs, dans le respect des principes d'un commerce équitable, les torréfie, les mélange enfin avant de les emballer pour la vente. Mokætic offre une trentaine de variétés de café qu'elle distribue en général dans des boutiques spécialisées « Bio » par sachets d'une livre. Quelques références sont vendues à la grande distribution.

Le coût de revient des produits est constitué principalement du coût de la matière première mais les opérations de torréfaction et d'emballage, très automatisées, engendrent des coûts indirects de fabrication importants. La société emploie peu de main d'œuvre directe.

Certaines sortes de café sont très appréciées du public et font donc l'objet de grosses commandes par des grossistes, tandis que d'autres font l'objet de très petites commandes par des boutiques. Mokætic établit ses tarifs en fonction de ses coûts complets plus une majoration de **30 %**. Les produits Mokætic affichent en général des prix bas par rapport au marché. Seuls quelques produits de la gamme sont tarifés nettement au-dessus des prix du marché. Mokætic met évidemment en avant la qualité de ceux-ci, mais les consommateurs restent néanmoins très attentifs aux prix.

Vous disposez des données suivantes pour l'année prochaine :

- Les achats de matières premières (comprenant essentiellement les grains de café) sont estimés à 8 000 000 d'euros.
- Le budget de frais de main d'œuvre directe s'élève à 500 000 euros.
- Les frais de production indirects sont évalués à 4 000 000 euros. ***Ils sont alloués actuellement aux produits en fonction des coûts de main d'œuvre directe consommés par ces derniers.***

Les coûts directs budgétés pour un sachet d'une livre (=100 grammes) de café pour deux des produits Mokætic sont les suivants :

Le sachet de 100g	Moka	Arabica
Matières premières (coût total d'achat)	1,90 €	2,10 €
Main d'œuvre directe	0,30 €	0,30 €

Une étude de marché montre que les prix souhaités par les consommateurs pour ces produits seraient les suivants (ce ne sont pas les prix pratiqués à ce jour) :

	Moka	Arabica
Prix de marché réaliste	6,00 €	6,00 €

PREMIERE PARTIE : Le système de calcul existant est-il pertinent pour la tarification ?

- 1. Le modèle de calcul des coûts de revient utilisé par Mokætic actuellement présente un danger : lequel ? (1 point)**

2. Calculez la marge unitaire de chacune des deux variétés de produit (1 produit = 1 sachet d'une livre ou 100 grammes de café) selon les principes en vigueur actuellement dans cette société.

Moka (1 point)

Arabica (1 point)

Le tarif est-il bien adapté selon vous ? Pourquoi ? (1 point).

DEUXIEME PARTIE : Vers une analyse et une compréhension plus stratégique des coûts

Le contrôleur de gestion de Mokætic a développé une analyse complémentaire des coûts indirects de production dont vous trouverez les éléments majeurs ci-après.

Activité	Inducteur d'activité	Activité budgétée	Coût budgété (en €)
Acheter	Commande	1 600	800 000
Régler les machines	Réglage	2 000	920 000
Contrôler la qualité	Série	1700	340 000
Torréfier	Heure de torréfaction	80 000	1 360 000
Mélanger	Heure de mélange	28 000	280 000
Emballer	Heure d'emballage	25 000	300 000
Coûts de production indirects totaux			4 000 000

Les données prévisionnelles pour les cafés Moka et Arabica sont les suivantes. **On supposera qu'il n'y a ni stock initial, ni stock final.**

	Moka	Arabica
Achats budgétés	100 000 livres	10 000 livres
Taille moyenne des séries	10 000 livres par série	500 livres par série
Réglages par série	2 par série	2 par série
Taille moyenne des commandes	25 000 livres/commande	500 livres/commande
Temps de torréfaction	1 heure pour 100 livres	1,5 heure pour 100 livres
Temps de mélange	5 heures pour 100 livres	4 heures pour 100 livres
Temps d'emballage	1 heure pour 100 livres	1 heure pour 100 livres

3. Recalculez les coûts de revient de chacun des produits (rappel : 1 produit = 1 sachet d'une livre de café) en prenant en compte les nouvelles données. Il est prévu de fabriquer 100 000 sachets de 100 g du produit Moka et 10000 sachets de 100 g d'Arabica.

Moka (3 points)

Arabica (3 points)

4. Comment le nouveau système de calcul de coût peut-il aider Mokætic à développer ses avantages compétitifs ? Quelles actions préconisez-vous suite aux résultats obtenus par cette méthode ? (2 points)

Le contrôleur de gestion distingue ainsi coûts variables et coûts fixes :

COUTS	(en €)	Fixe à	Variable à
Matières premières	8 000 000	-	100 %
MOD	500 000	100 %	-
Frais indirects des activités :			
Acheter	800 000	80 %	20 %
Régler les machines	920 000	100 %	-
Contrôler la qualité	340 000	90 %	10 %
Torréfier	1 360 000	100 %	
Mélanger	280 000	80 %	20 %
Emballer	300 000	60 %	40 %

La main d'œuvre directe travaille quasiment à son niveau normal d'activité, mais on risque de constater l'année prochaine une certaine sous-activité dans certains ateliers automatisés pour lesquels Mokætic a investi en équipements lourds l'année dernière (torréfaction notamment).

Les taux d'activité prévus sont les suivants :

Activité	Taux d'activité
Acheter	100 %
Régler les machines	90 %
Contrôler la qualité	100 %
Torréfier	60 %
Mélanger	100 %
Emballer	100 %

Le PDG pense que les coûts unitaires élevés pour Arabica ne sont dus qu'à la sous-activité.

5. Calculez le coût global de la sous-activité. (2 points)

6. Donnez le coût d'imputation rationnelle de la livre de café Arabica. Le PDG a-t-il raison ? (2 points)

Exercice Bonus (2 points)

La société Cib fabrique des stylos à bille. Elle s'est traditionnellement spécialisée dans une gamme simple à deux couleurs (bleu et noir) qui lui permettait de fabriquer de très gros volumes. Elle obtenait ainsi sur chacun de ses deux modèles un résultat sur coût complet (hors frais financiers) d'environ 21 % du chiffre d'affaires, pour un investissement moyen en actifs qui représentait en permanence 3 fois les ventes.

1) Quel était donc le ROI de Cib ? (0,5 point)

2) Cib étant financé aux 2/3 par des dettes qui lui coûtent 5 %, montrez, en utilisant la formule de l'effet de levier, quelle était la rentabilité de ses fonds propres (0,5 point)

3) Avec un tel ROI et un taux d'intérêt de 5 %, l'effet de levier est-il intéressant pour améliorer la rentabilité des capitaux propres de Cib ? (0,5 point)

4) Comment pourrait-on qualifier la stratégie suivie jusqu'à présent par Cib ? (0,5 point)